



**CORPORATE GOVERNANCE NAS EMPRESAS FAMILIARES EM  
CONTEXTO DE SISTEMAS PRODUTIVOS LOCAIS**

*Alexandra Braga<sup>1</sup>, Vítor Braga<sup>2</sup>, Amélia Carvalho<sup>3</sup>*

*1 ESTGF – IPP, CIICESI, CETRAD, Portugal, abraga@estgf.ipp.pt*

*2ESTGF – IPP, CIICESI, CETRAD, Portugal, vbraga@estgf.ipp.pt*

*3ESTGF – IPP, CIICESI, Portugal, acarvalho@estgf.ipp.pt*

**Resumo**

O envolvimento de famílias em empresas é observável nas economias de todo o mundo, apesar das diferenças evidentes entre países diferentes, não só no que diz respeito à sua predominância na economia, mas também ao tipo de envolvimento que se pode observar.

Esta investigação visa compreender a gestão das empresas familiares quando comparados com os das empresas não familiares, nomeadamente em termos de *corporate governance*. A análise é baseada em dados secundários de estudos de caso recolhidos da literatura e em dados primários obtidos para se perceber qual o impacto que a organização empresarial familiar tem na relações intra e inter-empresas. Estes estudos de caso possibilitam a oportunidade de comparar as empresas familiares em Portugal, por um lado, e nas economia Anglo-saxónicas, por outro. Este estudo demonstrou que há diferenças importantes no mundo dos negócios em países em que a família é uma instituição muito dominante na sociedade (onde o negócio é baseado em laços fortes, existe uma relação harmoniosa entre os membros da família, e a família é aceite localmente e domina a organização da empresa) e nos países onde a família desempenha um papel mais marginal na sociedade e economia. Os resultados obtidos dos dados primários confirmam a teoria e outros estudos empíricos investigados. Assim, este artigo mostra quais os factores determinantes na estrutura de *corporate governance* nas empresas familiares sublinhando as vantagens e desvantagens destas em comparação com empresas não familiares.

**Palavras-chave**

*Empresas Familiares, Corporate Governance, PMEs, Sistemas Produtivos locais*



## **1. Introdução**

As formas assumidas pelo *Corporate Governance* estão relacionadas com uma série de factores de natureza ampla. Entre esses factores podem encontrar-se as relações existentes entre os accionistas e os actores de outras empresas. Isto é particularmente relevante quando há um vínculo familiar entre pessoas diferentes dentro da empresa, ou quando a empresa está organizada em torno da família. Nos casos em que as empresas estão organizadas em torno da família, a abordagem ortodoxa para os objectivos das empresas pode ser questionada. As empresas podem não agir estritamente numa perspectiva de maximização de lucro, atribuindo prioridade a outros objectivos, que estão relacionadas com a família. Por outras palavras, as empresas familiares podem enfrentar restrições adicionais que outras não têm. No entanto, estas empresas também têm vantagens que estão relacionadas com o facto de que o negócio está organizado em torno de uma estrutura social forte.

O papel da família, na sociedade como um todo, e nos negócios em particular, varia de país para país e está estreitamente ligada aos valores culturais existentes na sociedade. Nessa medida, é comum observar uma predominância das empresas familiares em determinados países, enquanto que noutros são menos encontradas.

Dado o interesse da temática, este estudo visa estabelecer um foco sobre as diferenças nos mecanismos de *corporate governance* que podem ser encontrados nas empresas familiares e nas empresas não-familiares. O facto de as empresas familiares serem organizadas em torno de uma hierarquia pré-existente (a família) impõe que formas distintas de *corporate governance* estejam também presentes. Nesta medida, esta investigação procura identificar o impacto que a família pode trazer para o núcleo da empresa no relacionamento com as formas de *corporate governance*. A descrição dos factores distintivos das empresas familiares pode ser usada para descrever a forma predominante de *corporate governance* nos países onde predominam as empresas familiares. De forma semelhante, destacando as especificidades das empresas de base familiar, também se pode tirar conclusões sobre as diferenças entre as empresas familiares e as empresas *mainstream* (onde a família não desempenha um papel e as relações com as empresas não são baseadas em relações familiares). Na secção que se segue apresentamos algumas das contribuições teóricas encontradas na literatura que podem contribuir para uma melhor compreensão de conceitos que não podem ser dissociados do estudo das empresas familiares. Procura-se,



assim, estabelecer quais são os prós e os contras das empresas familiares relativamente às não-familiares. Por outras palavras, mostrar onde podem ser encontradas as fontes de vantagem competitiva em ambos os tipos de empresas. Finalmente, a literatura fornece algumas pistas interessantes sobre alguns dos constrangimentos encontrados em formas de *corporate governance* em empresas familiares. A secção seguinte apresenta uma discussão sobre os dois temas principais: as formas de *corporate governance* em empresas familiares e as diferenças entre as empresas familiares e não familiares, assim como, os estudos encontrados na literatura, a fim de fornecer uma ilustração das discussões previstas anteriormente. Finalmente, a última secção, resume as principais conclusões extraídas deste estudo.

## **2. Empresas Familiares: Definição e Demografia**

Para se manterem competitivas e aumentarem o respectivo valor, muitas empresas abandonam determinados negócios que deixaram de ser lucrativos, o que pode colidir com os interesses de empregados e outros *stakeholders* (Gordon, 2002). Para que as empresas garantam de modo satisfatório os seus desempenhos económicos, éticos e sociais, necessitam de estabelecer e melhorar as relações com os seus *stakeholders*, o que gera um comprometimento baseado na relação de valores e interesses comuns fundamentais.

Embora possam ser encontradas pontos de vista muito diferentes, a definição é particularmente importante para o estudo das empresas familiares e para avaliar a sua importância no contexto das economias. Watts e Tucker (2006) definem empresa familiar como qualquer empresa que envolve mais de um membro da mesma família. No entanto, usando esta definição, qualquer empresa em que trabalhassem familiares seria considerada uma empresa familiar. De uma forma mais estreita, Westhead e Storey (1997) consideram que uma empresa é familiar, se se verificar pelo menos três das quatro condições seguintes: foi submetido a uma transição inter-geracional; mais de 50% da participação no capital social da empresa é de propriedade da família; mais de 50% dos familiares estão envolvidos na gestão do dia-a-dia; e sempre que a empresa fala de si mesma como uma empresa familiar. Esta definição também é problemática, uma vez que restringe excessivamente a definição de empresa familiar. Como definição intermédia, podemos propor uma empresa familiar como aquela em que há um claro envolvimento da família na empresa, e que a gestão estratégica da empresa é determinada no seio da família, desde que tenha mais do que um membro da família envolvido no negócio (Mustakallio, 2002).



O papel das famílias nas empresas não é um tema muito explorado na academia e existe um número relativamente baixo de autores dedicados ao seu estudo. No entanto, a literatura fornece um grande número de outras definições de empresas familiares, de acordo com a natureza e os objectivos de diferentes estudos.

Decorrente de qualquer definição de empresa familiar é a co-habitação de duas instituições: a família e a empresa. Uma questão de grande importância, neste contexto, é qual deles é dominado pelo outro. Embora não haja uma resposta clara para isso, Donnelly (1964: 94) argumenta que "o equilíbrio entre os interesses da família e os interesses da empresa é geralmente um problema psicológico decorrente do próprio sentido pessoal de responsabilidade da família para com a empresa." Esta é uma perspectiva importante para a existência de diferentes mecanismos de *corporate governance*.

Tendo em conta as diferentes definições de empresas familiares, e o consequente risco de enviesamento de resultados, podemos observar nas tabelas abaixo a importância que as empresas familiares representam em alguns países do contexto europeu:

Tabela 1: Peso das empresas familiares na economia, por dimensão

N.º Funcionários	%
1-9	77%
10-19	70%
20-49	68%
50-99	51%
>100	50%

Fonte: Donckels and Frohlich (1991)

Tabela 2: Importância das empresas familiares em alguns países europeus

Países	% de empresas familiares
Áustria	83
Bélgica	69
Alemanha	82
Reino Unido	67
França	60
Holanda	53
Finlândia	63
Suiça	67

Fonte: Donckels and Frohlich (1991)

A análise da Tabela 1 mostra que as empresas familiares são mais predominantes entre pequenas e médias empresas. Podemos sugerir que, após de um certo estágio de crescimento da empresa, a família não fornece um mecanismo de *corporate governance* adequada para a gestão da empresa ou que a família limita o crescimento da empresa. A



Tabela 2 mostra as diferenças na proporção de empresas familiares em diferentes países. Essa tabela é usada principalmente para mostrar a dispersão do papel das empresas familiares em diferentes economias. No entanto, não se pode negar o papel importante das empresas familiares na maioria das economias europeias.

### **2.1 *Prós e contras das empresas familiares***

As empresas familiares são distintas de outras empresas, porque há um conjunto de valores associados com a própria empresa que lhe imprimem características particulares. Gatrell & Kiely (2000) identificaram um conjunto de valores que estão presentes em empresas familiares, tais como, a integridade dentro da empresa; o desejo relativamente maior para ser bem sucedido, o compromisso com a geração presente e futuro e, portanto, uma responsabilidade acrescida no sentido de garantir o sucesso do negócio, a importância da educação e do conceito da religião e do serviço público. Kabanoff (1991) acrescentou a esses recursos, as vantagens decorrentes da liderança, autoridade, recompensa e filiação.

Desta forma, existem ganhos que não podem ser encontrados em empresas não-familiares. A própria cultura organizacional das empresas familiares é um recurso estratégico importante, que pode ser usado a favor da empresa. Além disso, quando o empreendedorismo é incorporado na própria família, pode obter-se vantagem competitiva sobre os concorrentes através da redução dos custos de operações e de tornar a empresa familiar numa das formas mais eficientes de organização (Zahra *et al*, 2004). Outras vantagens podem estar relacionadas com o potencial de conhecimento e a identificação de oportunidades de empreendedorismo.

O argumento apresentado por Zahra *et al*. (2004) é que a família realça os valores das empresas, e na presença de uma cultura que valoriza a aquisição de novos conhecimentos, os diversos actores dentro da empresa são constantemente expostos a novas fontes de conhecimento. Além disso, nos casos em que o fundador ocupa o cargo por um longo tempo, há uma maior probabilidade de um foco interno na cultura organizacional. No entanto, e de acordo com Donnelly (1964:96), as empresas familiares também apresentam limitações, uma vez que "o envolvimento demasiadamente elevado com o interesse da família pode impedir uma empresa de capitalização de novos desenvolvimentos do mercado ou oportunidades de crescimento maior" devido ao "excesso de nepotismo"



O conceito de nepotismo é descrito pelo autor como o avanço de familiares com base no parentesco e não no mérito. Isso limita o crescimento potencial da empresa, assim como restringe as oportunidades a ser oferecidas a gestores talentosos não familiares.

Apresentamos, de seguida, uma análise geral das vantagens e desvantagens das empresas familiares:

Tabela 3: Prós e Contras das Empresas familiares

<b>Factores associados com sucesso</b>	<b>Factores associados com fracasso</b>
Membros da família com conhecimento profundo do negócio	Escassez de oportunidades de financiamento
Membros da família, alto compromisso com a empresa	Falta de capacidades de gestão
Remanescente inovativo e empreendedor	Tendência para colher os lucros da empresa em vez de os reinvestir em crescimento adicional
Introdução de sistemas de formação em gestão excelentes	Tendência à autocracia
Formação dos membros da família em direitos de propriedade e responsabilidade.	Resistência à mudança
Tratar os empregados de forma justa e com lealdade geralmente é retribuído	Relutância por parte da geração mais velha para “deixar” a propriedade e poder de gestão em momento apropriado
Ter um forte sentido de responsabilidade social	Ajuste entre o estilo de liderança executiva sénior e o estágio de desenvolvimento da empresa
Dar ênfase à rentabilidade e qualidade	Incapacidade para atrair e reter sucessores familiares e gestores não familiares competentes e motivados
Tomar decisões rapidamente	Rivalidade ou competição entre as gerações
Menos burocracia e tomada de decisão mais rápida	Membros da família, funcionários sem competências, questão de nepotismo.
Comunicação verbal e não verbal pode ser extremamente acelerado nas famílias	Conflito não gerível entre a cultura da família, o conselho e o negócio
Ter uma perspectiva estratégica de longo prazo	Emoções humanas e inveja podem aumentar quando “casa” e “trabalho” estão interligados.
A perspectiva de longo prazo, a empresa e os seus produtos afectam a própria identidade dos membros da família	Autoridade e responsabilidade podem não estar claramente definidas; papéis na família e na empresa podem ser confundidos.
Perspectiva de longo prazo, resultados trimestrais não conduzem o negócio	Hierarquia de tomada de decisão é contornada
A cultura e espírito familiar determinam as atitudes predominantes, normas e valores da empresa	Tragédias familiares podem acompanhar o desastre do negócio
Força especial da história partilhada, identidade e linguagem comum das famílias	

Fonte: Mustakallio (2002: p. 78)

A tabela 3 é importante no sentido de estabelecer um equilíbrio entre os aspectos positivos e negativos das empresas familiares.





### **3. *Corporate Governance* em empresas familiares**

Há alguns países, em que a família se encontra mais frequentemente envolvida em negócios do que noutros. Franks *et al* (2005) referem-se ao caso do Reino Unido como sendo um país em que as empresas familiares não predominam na economia. No entanto, há uma grande história relativa à participação da família nas empresas no Reino Unido. Neste contexto, Franks *et al* (2005) referem-se à obra de Alfred Chandler, que reconhece a importância das empresas familiares na viragem do século, como uma dependência do negócio da família, contra o "capitalismo de gestão profissional". Para esta questão, referem-se, também, aos casos de Beechams, Cadbury, Colman, Reckitt, e Rowntree como dominados pelo seu proprietário e confiando muito pouco na gestão profissional. Os autores concluem com a descrição do moderno controlo corporativo britânico (desde o início da década de 1970) como um ambiente com importante participação institucional; mercado de aquisição hostil; e uma ampla protecção dos investidores minoritários.

As empresas familiares apresentam certas vantagens e desvantagens em termos de *corporate governance*. Embora a Tabela 3 forneça uma análise geral de vantagens e desvantagens das empresas familiares, algumas delas estão relacionadas com as fontes de *corporate governance*. Autores a favor das empresas familiares (e.g, Donnelley, 1964; Howorth & Ali, 2001; e Watts & Tucker, 2006) estudaram a vantagem competitiva fornecida por estas empresas. Embora seja importante reconhecer estas vantagens, não foram encontrados estudos a explorar as falhas das empresas familiares e, portanto, falta-lhe um importante ponto de vista sobre o desempenho destas empresas. Pode destacar-se a dificuldade de investigação do fracasso das empresas familiares mas, ainda assim, permanece como um problema para a pesquisa global deste tema. No entanto, um exemplo de um argumento a favor das empresas familiares, no que diz respeito à criação de vantagem competitiva baseada em novas formas de *corporate governance*, pode ser encontrada em Carney (2005), segundo o qual, as tentativas recentes para identificar a base da vantagem competitiva das empresas familiares baseiam-se na teoria dos recursos da empresa. O autor avança, ainda, com o argumento de que a vantagem competitiva das empresas familiares decorre do seu sistema de *corporate governance*.

*“Os sistemas de corporate governance incorporam incentivos, padrões de autoridade e normas de legitimação que geram uma particular propensão*



*organizacional para criar vantagens e desvantagens competitivas. Para efeitos comparativos são analisadas as características da gestão, aliança e governance das empresas familiares. O impacto dos direitos de controlo da família sobre os activos de uma empresa gera três tendências dominantes (parcimónia, personalismo e particularismo). Estas tendências oferecem vantagens em ambientes escassos, facilitam a criação e utilização do capital social e geram processos de investimento oportunista" (Carney, 2005: 249).*

As ideias apresentadas caracterizam os sistemas de *corporate governance* nas empresas familiares. Estes sistemas podem ser descritos como autoritários, mas com uma grande importância para o incentivo, assumem, portanto, tão distintas formas que ambas oferecem vantagens e desvantagens.

### **3.1 Diferenças entre empresas familiares e empresas não familiares**

Considerando a discussão apresentada anteriormente, há várias características importantes que as empresas familiares assumem. O primeiro a ser destacado é o facto de que, entre indivíduos dentro de uma empresa, há uma rede que é mais do que uma simples rede profissional. Existe todo um contexto para acreditar que as relações dentro da empresa são diferentes quando por trás desses relacionamentos há uma ligação familiar e que essas relações também obedecem a uma hierarquia externa - a hierarquia familiar.

Esta forma particular de relacionamentos dentro das empresas leva a uma distribuição de poder que pode não ser muito comum nas principais formas de *corporate governance*. As diferenças entre a “governabilidade” das empresas familiares e das não familiares pode ser encontrada em Mustakallio *et al.* (2004: 205), abaixo citado:

*“Governance das empresas familiares difere de mainstream corporate governance num aspecto importante: os proprietários importantes, ou seja, os membros da família, podem ter múltiplas funções na empresa”.*

Neste estudo o autor desenvolveu e testou um modelo de *governance* em empresas familiares que incorpora tanto o controlo formal como os aspectos do controlo social do *governance*. *Governance* em termos de controlo formal baseia-se na teoria da agência, enquanto os aspectos do controlo social baseiam-se em teorias sociais de *governance*, abordando o capital social incorporado nas relações. Com base nestas teorias, os autores examinaram a influência de diferentes mecanismos de *governance* sobre a qualidade da





tomada de decisões estratégicas. O Modelo de *Governance* das Empresas foi testado usando dados da pesquisa de 192 empresas familiares na Finlândia e utilizando o modelo de equações estruturais para testar a validade empírica do modelo. A análise empírica apoiou largamente as hipóteses sobre o controlo formal e controlo social, bem como a sua influência sobre a tomada de decisão relativa à qualidade.

A perspectiva utilizada por Mustakallio *et al.* (2004) destaca o facto de que a mesma pessoa pode acumular diferentes funções dentro da empresa, o que pode constituir uma vantagem ou desvantagem. O aspecto positivo é que pode estar presente uma poupança no que diz respeito aos recursos humanos. Por outro lado, os potenciais problemas podem surgir, relacionados com o facto de que existe um maior espaço para erros e negligências.

### **3.2 Estudos de Caso – Evidência Empírica na literatura**

O primeiro caso estudado baseia-se numa investigação conduzida por Howorth e Ali (2001) e compreende o estudo aprofundado de três empresas familiares em Portugal. Neste estudo, as conclusões dos autores referem-se à predominância dos valores familiares acima dos valores da empresa e, portanto, fornecem uma indicação de que é a família que impõe um conjunto de regras e comportamentos. Eles encontraram, também, baixos níveis de conflito entre a família e o negócio (o que indica que há uma aceitação harmoniosa de que os valores familiares predominam) e entre gerações. Os autores referem-se a uma situação contraditória na sucessão que não é frequentemente encontrada na literatura. Aparentemente, nas empresas familiares portuguesas, em vez de rivalidade entre os membros da família (encontrada na literatura anglo-americana), verificaram cooperação que ocorre entre pai e filho.

É também comum encontrar uma ênfase muito feminista nas empresas familiares Portuguesas. Enquanto que se espera que os filhos entrem no negócio muito cedo, as filhas seguem, muitas vezes, para a educação superior. Juntamente com os valores da família, foi também encontrado um elevado nível de interacção com a cultura local. Parece que os valores encontrados localmente estão também muito presentes na empresa, e que o facto de que a família deve estar envolvida no negócio é parte da cultura local. Isto pode explicar a predominância das empresas familiares, a prevalência dos valores da família sobre as empresas e as relações harmoniosas entre as diferentes gerações dentro da empresa. O predomínio dos homens na sociedade portuguesa, por outro lado, explica



porque os filhos, com baixa escolaridade, têm preferência sobre as filhas, com educação superior, para a sucessão. Isto leva a uma situação negativa nas empresas portuguesas, onde a educação parece ter uma apreciação relativamente baixa e, portanto, as empresas podem não ter vantagem competitiva, dada a falta de conhecimentos de gestão para se tornarem competitivas.

Ao comparar as empresas familiares Portuguesas com as da América do Norte, pode verificar-se uma descrição distinta. Handler e Kram (1988) descrevem as empresas familiares americanas como um sistema baseado no desempenho.

Em consonância com a experiência das empresas familiares americanas, Gatrell *et al.* (2001) desenvolveram um estudo baseado em três estudos de caso de empresas familiares no Reino Unido, o qual fornece informações diferentes da realidade encontrada para o contexto empresarial Português. A descrição autoritária das empresas familiares do Reino Unido, no estudo de caso, parece contrastar com o relacionamento harmonioso encontrado na cultura Portuguesa. Os autores apresentaram esta situação como o "factor medo", que é comumente encontrado em empresas familiares. A perpetuação dos valores da família também se verifica nos negócios familiares no Reino Unido. Os autores descrevem-no como "crenças do fundador, perspicácia nos negócios, regras de decisão do polegar", e os valores são parte da estrutura básica da empresa e, portanto, são perpetuados. Dessa forma, os fundadores podem continuar a ser uma presença para além das gerações da sua própria vida. Apesar da apreciação relativamente baixa do papel da família na cultura do Reino Unido, ainda existem "aromas" da sua presença no negócio. Os autores referem, ainda, que os trabalhadores não familiares referem-se à empresa como o negócio da família, reflectindo o facto de que esses funcionários vêem a empresa como um compromisso a longo prazo e uma parte da cultura familiar partilhada pela cultura da empresa.

Um aspecto que as duas situações partilham é a perpetuidade da cultura e da organização da empresa. O estudo sobre as empresas familiares do Reino Unido refere-se a empresas que têm estado no negócio entre 30 e 80 anos, e a mesma organização da empresa continua a ser a usual. As alterações encontradas na empresa parecem ter sido um resultado de motivos exteriores, que levaram a empresa a responder às mudanças exógenas. Este facto confirma que as empresas familiares são geralmente mais resistentes à mudança, e que têm um problema em iniciar isto de forma endógena.



#### **4. Resultados**

Os resultados apresentados nesta secção foram obtidos através da realização de entrevistas com 11 empresas e instituições de apoio no sector do mobiliário, localizadas principalmente num sistema produtivo local – Paços de Ferreira e Paredes (apesar de algumas entrevistas terem sido feitas a empresas fora do sistema produtivo). Apesar do objectivo inicial da investigação não ser a avaliação do impacto da família nas empresas, este tema emergiu muito fortemente durante as entrevistas, o que justifica a publicação dos seus resultados num artigo autónomo. As entrevistas foram realizadas com os empresários (em maior parte dos casos de segunda geração). Durante o processo de recolha de dados foi claramente evidente que os empresários de primeira geração se mostram muito mais relutantes em participar num processo de investigação científica, denotando a fraca apreciação pelos trabalhos apresentados pela economia. Este resultado pode ser contextualizado nos níveis de educação formais encontrados nos empresários de primeira e segunda geração, sendo que se verifica um aumento significativo dos níveis de educação formal. Em maior parte dos casos, os resultados desta investigação corroboram os abordados anteriormente, encontrados na literatura. Nesta secção abordaremos em particular os assuntos que a literatura não fornece evidência empírica.

O envolvimento da família mostrou-se muito relevante para o crescimento e desenvolvimento da empresa. Em maior parte dos casos a família foi uma fonte de recursos físicos e financeiros para as empresas. Em particular, a família substituiu o sistema bancário como intermediário financeiro, uma vez que forneceu o financiamento necessário nos primeiros anos de existência da empresa (Braga e O'Callaghan, 2010). Apesar de, em alguns casos a família se tenha mantido ausente dos negócios, esta promoveu mecanismos que o tornaram possível.

Uma segunda fase na qual a família assume um papel fundamental na empresa está relacionada com a sucessão. No sistema produtivo local estudado, é prática comum que um ou alguns dos filhos iniciam a sua vida profissional no negócio (muitas vezes após o seu curso universitário) e, lentamente, vão assumindo a gestão da empresa até que o empresário fundador a abandone definitivamente. O processo de sucessão da empresa é algo potenciador de conflitos familiares, sendo comum encontrarem-se situações em que os filhos não co-habitam na mesma empresa, uma vez que, decorrido algum tempo após



a sucessão, dividem a empresa entre eles criando novas empresas (nas quais a presença do fundador está sempre presente, mesmo que indirectamente).

A divisão da empresa em várias não é necessariamente o resultado de um processo de conflito. Foi encontrada evidência de que, na ausência de conflito, algumas empresas naturalmente se dividem pelos vários membros da família, emergindo uma situação natural de divisão do trabalho. Este é um sistema de corporate governance alternativo e informal, uma vez que várias empresas (como instituições legais) operam de forma independente, mas conducente a um objectivo final. Nestes casos existem fortes níveis de confiança entre as empresas, sendo que existem fortes aumentos de eficiência decorrentes da divisão do trabalho. Apesar de, formalmente, não se poder falar de um mecanismo de corporate governance, o facto é que estas empresas operam em total co-operação como se de vários departamentos dentro da mesma empresa se tratasse.

Nos casos em que não existe divisão da empresa pelos filhos do empresário fundador, é comum que os vários filhos assumem competências específicas e independentes dentro da empresa.

## **5. Conclusões**

As empresas familiares são uma parte importante da maioria das economias. Verificamos que algumas culturas são mais inclinadas para uma participação activa das famílias no negócio, enquanto que, em outros países, isso é mais raro de encontrar. Esta investigação baseou-se na análise de empresas familiares e nos recursos que estas empregam no negócio. Vários prós e contras têm sido estudados e identificados, portanto, não é claro que as empresas familiares não gozem de uma vantagem absoluta em relação às empresas não familiares. No entanto, as evidências de aspectos positivos dos negócios familiares são frequentemente encontradas, enquanto que dificilmente se encontra evidências do seu fracasso.

Um aspecto importante deste trabalho é que a hierarquia familiar influencia fortemente o *corporate governance* em empresas familiares. Demonstrou-se que, muitas vezes, a hierarquia familiar prevalece sobre a organização da empresa, quando é a família que orienta a organização da mesma. No entanto, há diferenças importantes nos diferentes países. A diferença mais óbvia pode estar relacionada com o nível de permeabilidade das empresas para a cultura local. Concluimos que as empresas familiares são mais



predominantes em países onde a família desempenha um papel mais importante na cultura local. A força dos valores da família na cultura local, explica fortemente porque as empresas familiares são mais influenciadas do que em países em que a família desempenha um papel menos importante. Nos países Anglo-saxónicos, as empresas familiares ainda são baseadas no desempenho e as posições conflituantes podem surgir dentro de empresas familiares. Pelo contrário, onde predominam as famílias, a hierarquia das empresas parece ser amplamente aceite como factor de definição da hierarquia da empresa e organização, e, portanto, as pessoas dentro das empresas não questionam essa hierarquia. Isso explica as relações harmoniosas encontradas nas empresas Portuguesas.

Um aspecto importante deste trabalho é que este não foi apenas baseado em dados secundários. Portanto, com base em resultados de outras pesquisas pode fornecer uma análise tendenciosa já que existe uma falta de consenso na definição do conceito de empresas familiares. Verificamos que, embora haja ainda um número relativamente baixo de estudos sobre empresas familiares, as definições de empresas familiares são abundantes. Contudo, este estudo acrescenta algumas ideias relativamente a mecanismos informais de corporate governance entre empresas de vários elementos da mesma família.

A análise do tipo de laços pode também levar-nos a uma análise dos resultados esperados do negócio. Em países em que a família está geralmente no núcleo do negócio, espera-se encontrar relações estreitas, com elevados níveis de confiança e compromisso, mas com pouca probabilidade de transferência de conhecimento inovador (e, portanto, um posicionamento relativamente menos competitivo). Esses países, em que a família tem um papel mais marginal no mundo dos negócios, são mais susceptíveis de encontrar laços fracos e, portanto, embora a comunicação e a confiança sejam mais difíceis de encontrar, a inovação é muito provável que surja a partir de negócios e, portanto, estas empresas deverão ser mais competitivas. De grosso modo, isso corresponde aos casos apresentados. Apesar da fraca possibilidade de generalização deste assunto, a descrição de negócios baseados em laços fortes parece representar o negócio Português, e os baseados em relacionamentos fracos parecem estar próximos dos negócios anglo-americanos.

## **6. Referências bibliográficas**

Braga, V. and Andreosso-O'Callaghan, B. (2010). Family Based Entrepreneurship: The Portuguese Furniture and Events Organisation Industries, in Lenihan, H., Andreosso-





- O’Callaghan, B. and Hart, Mark (Eds) “SMEs in a Globalised World: Survival and Growth Strategies on Europe’s Geographical Periphery”. Edward Elgar
- Carney, M. (2005). Corporate Governance and Competitive Advantage in Family-Controlled Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (3): pp: 249 – 265.
- Donckels, R. & Frohlich, E. (1991), ‘Are family businesses really different? European experiences from STRATOS’. *Family Business Review*, 7, p149-60.
- Donnelley, R.G. (1964). ‘The Family Business’. *Harvard Business Review*, 42, (4), p93-105.
- Franks, J.; Mayer, C.; and Rossi, S. (2005). *Spending Less Time with the Family: The Decline of Family Ownership in the United Kingdom*. In Mork, R. (Ed.) “A History of Corporate Governance around the World. University Chicago Press: pp. 581 – 612.
- Gatrell, J. and Kiely, J.A. (2000). Developing and succeeding in a family enterprise. *Academic Research Forum Proceedings of the FBN 11th Annual World Conference*.
- Gordon, J.N. (2002). What Enron Means for the Management and Control of The Modern Business Corporation: Some Initial Reflections. *The University of Chicago Law Review*, 69.
- Howorth, C. & Ali, Z. (2001). ‘Family Business Succession in Portugal: An examination of Case Studies in the Furniture Industry’. *Family Business Review*, XIV, (3), p231-244.
- Kabanoff, B. (1991). Equity, equality, power and conflict. *Academy of Management Review*, 16, 416-441.
- Mustakallio, M. A. (2002). Contractual and Relational Governance in Family Firms: Effects on Strategic Decision-Making Quality and Firm Performance. *Doctoral Dissertation*. Helsinki University of Technology: Espoo.
- Watts, G. & Tucker, J. (2006). *Learning the Family Way: Early Experiences within Multi-Generational Firms*. Unpublished Paper.
- Westhead, P. & Storey, D. (1997). ‘Training Provision and Development of Small and Medium-Sized Enterprises’. *Research Report n.26*, London: HMSO.
- Zahra, S.A.; Hayton, J.C.; Salvato, C. (2004). ‘A Resource-Based Analysis of the Effect of Organisational Culture’. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28, (4), p363-381.